

	<p>RAPPORT D'EVALUATION 2006 DU RAP + AO</p>	
--	--------------------------------------------------	--

I. INTRODUCTION

FHI, dans le cadre de sa stratégie de renforcement des capacités de ses organisations partenaires, avait effectué en 2004, une analyse de la situation du RAP + AO.

Cette évaluation initiale des capacités de gestion devait permettre au RAP+ AO de faire l'état des lieux de son institution afin de bénéficier d'un appui de AWARE-HIV/AIDS.

Et au terme des deux années de collaboration, il convient de réévaluer la situation afin d'apprécier les termes du partenariat.

A cet effet le RAP + AO a été représenté par trois (3) de ses décideurs, en occurrence le Président du RAP + AO, la Secrétaire exécutive et la Secrétaire générale qui ont pris part à cette seconde évaluation participative.

Du 11 au 14 Juillet 2006, les participants ont procédé à un examen approfondi de tous les aspects managériaux du réseau dans l'optique d'identifier les progrès du RAP+AO, les nouveaux défis et en conséquence élaborer un plan de renforcement de ses capacités afin de pérenniser ses actions visant à réduire l'impact du VIH/SIDA sur les Personnes vivant avec le VIH/SIDA dans la sous-région.

II. OBJECTIFS

Le FHI, au travers de l'évaluation du RAP+AO, vise trois objectifs fondamentaux :

- Faciliter une auto-évaluation participative des capacités techniques, organisationnelles, de mobilisation des ressources et de transfert de compétences du RAP+AO
- Apporter un appui technique pour l'élaboration d'un plan de développement de leurs capacités de gestion sur la base des résultats de l'évaluation
- Apporter un appui technique pour l'élaboration d'un plan d'action de renforcement de capacités pour les deux ans à venir sur la base des résultats de la réévaluation.

III. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

A l'instar de la dernière évaluation, la méthodologie employée a été l'approche purement participative basée sur l'approche TOCAT, développée par FHI. Elle a consisté à impliquer tous les compartiments organisationnels du RAP + AO. Les travaux qui ont duré quatre jours du 11 au 14 Juillet 2006 devraient conduire à une mise en évidence des points forts, les défis à relever et formuler par la suite des recommandations relativement aux besoins identifiés. Les différents modules du TOCAT qui ont orienté les travaux sont les suivants :

1. Gestion organisationnelle,
2. Gestion des membres,
3. Gestion technique,
4. Gestion financière,
5. Gestion de l'information et de la communication,
6. Promotion et mobilisation des ressources,

7. Partenariat et réseautage,
8. Appui et soutien aux parties prenantes,
9. Présence et représentation.

L'évaluation s'est déroulée suivant 4 phases. La première a consisté en l'évaluation individuelle par les membres. Chaque membre du RAP + AO devait noter l'institution sur la base d'un questionnaire élaboré par FHI portant sur les scores par volet, les raisons, les points forts et les recommandations. La seconde phase était la recherche du score consensuel sur le niveau de fonctionnement du réseau, puis les raisons, les points forts et les recommandations s'y afférant. La troisième a donné lieu à la comparaison des résultats de 2004 et les nouveaux résultats obtenus de 2006. Quant à la dernière phase, elle est l'issue du processus ; prioriser les domaines de capacités à renforcer pour l'élaboration du plan d'action.

IV. RESULTATS DE L'EVALUATION

Tous les 9 neuf domaines de gestion du RAP + AO ont été évalués par le biais de l'outil du TOCAT. Les composantes prioritaires de gestion à améliorer ont été identifiées sur la base d'un consensus. Au terme de l'atelier les résultats suivants ont été obtenus : Les points forts ainsi que les défis auxquels le RAP+AO doit faire face ont été identifiés. Des recommandations ont été formulées pour surmonter ces défis et un plan d'action pour les activités prioritaires a été élaboré.

Les prochains chapitres présentent les résultats obtenus dans chacun des domaines de gestion ainsi que les recommandations qui ont été formulées à l'issue des différentes analyses.

A. Gestion organisationnelle

Les différents scores ont donné 92%, 92% et 58% et le score consensuel a été fixé à 75%. Les facteurs justifiant cette notation font état de ce que la mission du RAP + AO est bien définie dans les Statut et Règlement Intérieur mais peu connue des membres, le plan stratégique n'est pas encore finalisé, les ressources techniques sont insuffisantes au niveau de la coordination. Cependant, certains avantages tels que l'association des membres au processus d'élaboration, de validation et de diffusion du Statut et Règlement Intérieur, l'existence d'un organigramme, contribuent à améliorer la gestion organisationnelle du RAP+AO. Toutes fois, des points restent à améliorer, en occurrence l'édition et la diffusion des statuts et règlements intérieurs, la finalisation, l'édition et la diffusion du manuel de procédure, le renforcement du personnel de la coordination, la mise en place des comités techniques, l'obtention de l'accord de siège du RAP+AO, l'éditer et la diffusion du plan stratégique.

B. Gestion des members

Après des scores de 87%, 95% et 73%, le groupe s'est accordé sur un consensus de 75%. Les raisons de ce consensus s'articulent autour du fait que les membres du RAP + AO soient informés et impliqués dans le processus de création et d'adhésion de nouveaux membres, que des contributions non financières soient perçues des membres, que tous les réseaux pays soient affiliés aux réseaux AO et que des points focaux soient identifiés dans les pays. Cependant l'on note le faible niveau de communication interne, la persistance de la barrière linguistique, l'inexistence d'un système de communication formel, la faible contribution financière des membres.

Les recommandations à cet effet ont porté sur la poursuite du processus de mise en place des réseaux en Gambie, Guinée Bissau, Libéria, Sierra Leone, Cap Vert, Mauritanie ; veiller au paiement régulier des cotisations des pays membres ; renforcer le système d'information et de communication en tenant compte de la barrière linguistique, le renforcement de la collaboration avec les réseaux des droits de l'homme, de jeunes et de femmes.

C. Gestion technique

De 27%, 65,15% et 27%, le consensus a été porté à 27%. La justification de ce score se fonde sur certaines forces du RAP+AO. Les parties du réseau sont impliquées dans la démarche de planification et définition des stratégies du réseau et chaque exercice de planification commence par une analyse des réussites et échecs par rapport au plan antérieur. Toutes fois, les participants déplorent l'insuffisance d'un personnel technique avec une expertise diversifiée, l'absence d'un plan opérationnel spécifique pour la majorité des réseaux, l'absence de plan de suivi et évaluation, et de base de données pour servir de plaidoyer dans les différents domaines, l'inexistence d'un répertoire des organisations membres et l'inexistence de comités techniques.

Il a donc été recommandé la mise en application du manuel de procédure ; la mise en place d'un comité de plaidoyer ; la mise en place d'un système de suivi/évaluation ; la création d'une base des données des associations membres ; diversifier les expertises au sein du Secrétariat Exécutif.

D. Gestion financière

Les scores initiaux de 70%, 90,45% et 57% ont conduit à un consensus de 70%.

Le RAP+AO a l'avantage de faire signer les conventions par le conseil administratif, de faire rendre compte sur l'état des ressources financière par la coordination, au réseau.

Cependant ce score consensuel a été affecté par l'inexistence de logiciel comptable et l'absence d'analyse de la trésorerie, étant donné que la gestion financière est faite par les partenaires.

Ainsi dans un souci d'efficacité, les recommandations s'articulent autour de l'élaboration des plans d'action budgétisés, l'installation du logiciel comptable ; l'opérationnalisation de la trésorerie et la mise en application du système de gestion financière et comptable.

E. Gestion de l'information et de la communication

Les scores de 50%, 33% et 76,19% ont donné un consensus de 50%. Les arguments en faveur de ce score sont la persistance de la barrière linguistique, la lenteur du retour de l'information, l'inexistence de plan de communication ni de base de données en matière d'information. Quand bien même le RAP+AO encourage activement ses membres à l'échange d'information, et que le plan de marketing soit disponible, beaucoup reste à faire en terme d'information et de communication.

Les points à améliorer sont par conséquent la mise en application des compétences reçues en matière de gestion de la communication et de l'information ; la formation et le recyclage des membres en matière de communication ; la mise en place d'un code d'éthique en matière de communication ; le recrutement d'un chargé de communication au moins bilingue ; la rédaction et la diffusion du rapport annuel aux parties extérieures ; la mise en place d'un plan de communication et le suivi de la mise en application du plan marketing.

F. Promotion et mobilisation des ressources

Avec des notations de 50%, 79,62% et 31,30%, le groupe s'est entendu sur 42%.

Les raisons du consensus se fondent sur le fait que le réseau connaisse clairement son environnement, possède des compétences des membres en négociation, présentation et représentation mais ne dispose d'aucune base de données sur les potentiels bailleurs de fonds ni documents promotionnels et encore aucune personne chargée des relations extérieures.

Les recommandations, par ailleurs, portent sur l'anticipation de la rupture des ressources ; la mise en place un plan formel de mobilisation de ressources, la création d'une base de données des partenaires et faire la mise à jour régulier, la négociation des appuis techniques auprès des partenaires pour l'élaboration de projets de grande envergure.

G. Partenariat et réseautage

Les différents scores de 58%, 70% et 100% ont porté le consensus à 70%. Les parties prenantes internes sont encouragées à établir des partenariats et les entretenir, les membres et le personnel du réseau comprennent en quoi leur travail est lié à celui des organisations. Le RAP+AO est lui-même associé à une gamme d'organisations partenaires complémentaires (SWAA, WANASO, le réseau des religieux...), mais il exploite très faiblement son potentiel en dépit de tous les atouts. La plus part des alliages

reste sans mémorandum d'entente (SWAA, Africaso, CEDEAO, BAD, COCA COLA...), par ailleurs, n'existe-il aucun système formel de coordination pour entretenir le partenariat. Il est alors recommandé, la consolidation des partenariats existants (réseaux sous- régionaux, les institutions sous régionales, régionales, internationales, les Universités, les Centres de formations), l'élargissement des partenariats, la mise en place d'une plate forme et la création d'un fonds de Solidarité sous régional.

H. Appui et soutien aux parties prenantes

Le score consensuel de 50% est issu des 58%, 38% et 87,17%.

Les forces du RAP+ AO sont l'organisation de formations à l'intention des bénéficiaires, la définition commune avec les organisations membres des domaines techniques majeurs au niveau desquels l'appui doit être apporté et l'appui à certaines organisations par des ressources locales ou internes. Bien qu'effectif avec les missions de Ambassadeurs de l'espoir, l'appui n'a pas atteint toutes les parties prenantes.

Les points à améliorer sont donc l'élaboration des outils de collecte de données et de suivi évaluation, la contribution technique et financière des réseaux pays au réseau sous régional.

I. Présence et représentation du réseau

Avec des scores de 90 %, 86% et 60%, le consensus a été porté à 50%.

Cette notation s'explique par le fait que le réseau n'ait pas de représentativité effective au niveau régional. Les représentants des réseaux jouissent d'une reconnaissance des autorités locales, mais il conviendrait de développer des politiques plus dynamiques pour améliorer la représentativité du RAP+AO.

A cet effet, les participants ont recommandé de soutenir les réseaux nationaux dans l'élaboration de leur plan stratégique ; appuyer la mise en place des secrétariats exécutifs des réseaux pays, la redynamisation du réseau béninois, la décentralisation des activités des réseaux nationaux, renforcer les capacités techniques des réseaux membres.

V. COMPARAISON DES RÉSULTATS DE 2005 ET DE 2006

L'équipe d'évaluation s'est accordée que le RAP+AO était globalement parvenu en 2006, au stade de 56% de niveau de développement, soit un taux d'accroissement de 20% contre les 36% en 2005. Le tableau ci-dessous donne l'état des scores par année, les raisons, forces, les recommandations et l'assistance fournie par AWARE-HIV/AIDS

Tableau résumé des scores par composantes, forces et domaines à améliorer des Capacités de gestion

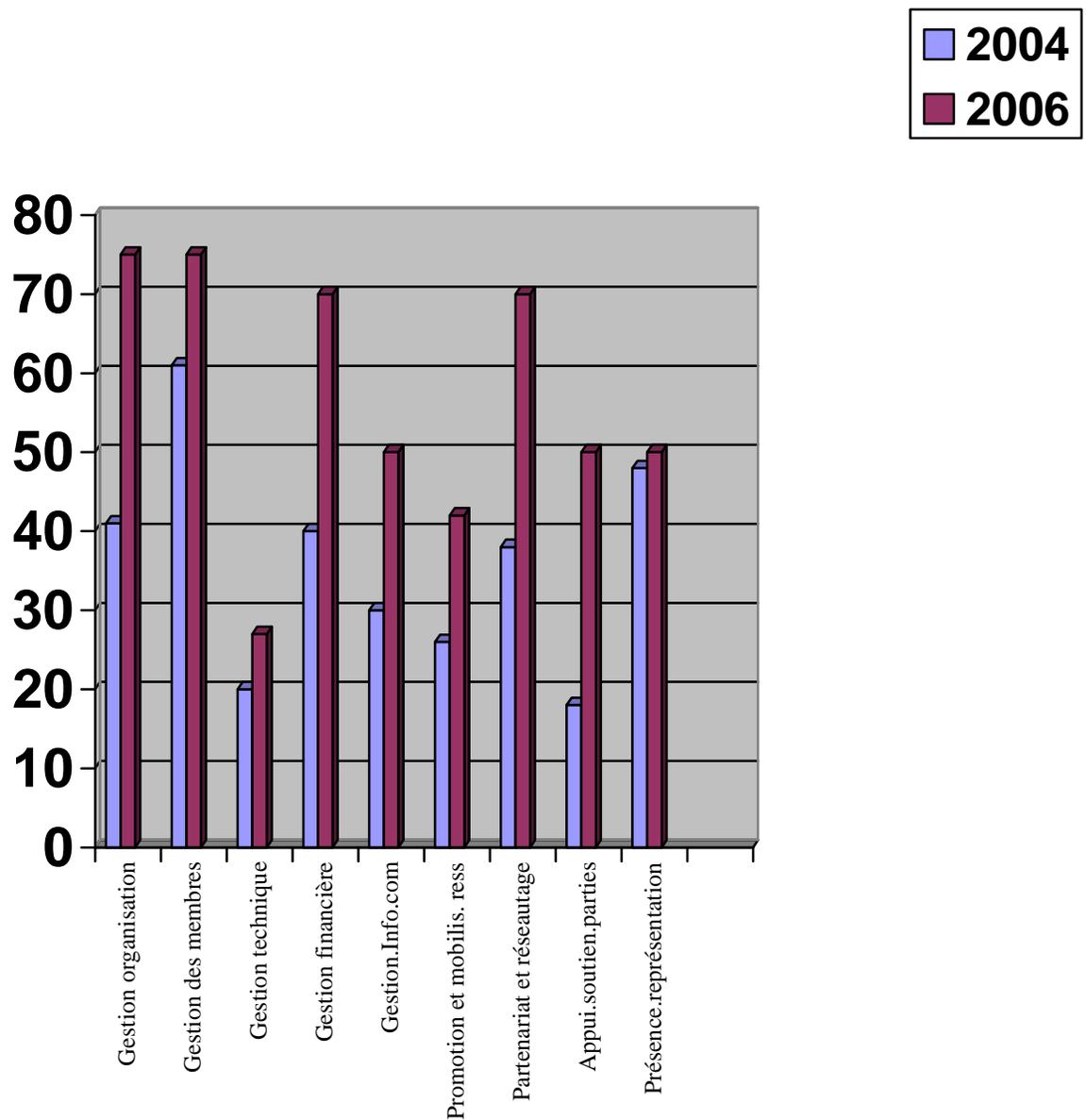
Composante	Score 2004	Forces	Raison de progrès ou de non progrès	Assistance fournie par AWARE-HIV/AIDS	Scores 2005	Forces	Recommandations 2006
1. Gestion organisationnelle	41%	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de statuts - Vision et mission clairement définies - Existence d'un comité exécutif et d'un secrétariat exécutif distincts 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de siège et de personnel salarié minimum pour faire fonctionner le secrétariat - Absence de statut juridique dans le pays d'accueil du secrétariat - Absence de manuel de procédure et de gestion - Non compréhension du secrétariat exécutif de ses responsabilités vis-à-vis des réseaux membres - Non adaptation des statuts aux réalités du réseau et leur faible diffusion - 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de 4 agents pour le secrétariat (secrétaire exécutif, comptable, assistance administrative, gardien) - Location et équipement en matériel de bureau, ordinateurs et ligne téléphonique des locaux du secrétariat - Analyse situationnelle du réseau - Appui à l'organisation de la 1^{ère} AG et 1^{ère} réunion du comité exécutif sous-régional - coaching et mentoring du secrétariat dans la gestion stratégique du réseau 	75%	<ul style="list-style-type: none"> - Association des membres au processus d'élaboration, de validation et de diffusion du Statut et Règlement Intérieur - Existence d'un organigramme - Existence d'un plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> - éditer et diffuser les statuts et règlements intérieurs - compléter, éditer et diffuser le manuel de procédure - renforcer le personnel de la coordination - mettre en place les comités techniques - obtenir l'accord de siège du RAP+AO - éditer et diffuser le plan stratégique
2. Gestion des membres	61%	<ul style="list-style-type: none"> - Participation périodique des membres aux activités - Dispose de membres ayant des habiletés de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de processus systématique pour faire participer les réseaux membres aux activités du secrétariat - Plusieurs sont sans réseau 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au développement du manuel de procédure administrative et financière du réseau 	75%	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres du RAP + AO sont informés et impliqués dans le processus de création et d'adhésion de nouveaux membres - Contributions non financières des membres - Affiliation des réseaux pays aux réseaux AO - Identification de points focaux dans les pays 	<ul style="list-style-type: none"> - continuer le processus de la mise en place des réseaux en Gambie, Guinée Bissau, Libéria, Sierra Leone, Cap Vert, Mauritanie - veiller au paiement régulier des cotisations des pays membres ; - renforcer le système d'information et de communication en tenant compte de la barrière linguistique

3. Gestion technique	20%	Bonne expérience associative de la secrétaire exécutive	-Faiblesse des ressources humaines, et matérielles pour coordonner les activités du réseau	-Formation d'un membre du RAP+AO en suivi et évaluation	27%	-Expertise de la prise en charge globale avec l'équipe du projet local RAP+AO - Les parties du réseau sont impliquées dans la démarche de planification et définition des stratégies du réseau -Chaque exercice de planification commence par une analyse des réussites et échecs par rapport au plan antérieur	-mettre en application le manuel de procédure ; -mettre en place un comité de plaidoyer ; -mettre en place un système de suivi/évaluation -créer la base des données des associations membres -diversifier les expertises au sein du SE
4. Gestion financière	40%	Fonds reçus déposés en banque	-Absence de compte bancaire -Absence de système comptable -Absence de comptable - Faible capacité pour élaborer des plans d'action et de budget	-Recrutement d'un comptable -Appui à la mise en place d'un système comptable informatisé -Renforcement des compétences de planification et budgétisation des membres du RAP+AO	70%	-signature des conventions par le conseil administratif - comptes rendus faits sur l'état des ressources financière par la coordination, au réseau	-élaborer les plans d'actions budgétisés -veiller à l'installation du logiciel comptable ; -rendre opérationnelle la trésorerie -mettre en application le système de gestion financière et comptable ;

5. Gestion de l'information et la communication	30%	Aucune	-Absence de plan de communication -Absence d'outils de communication -Faible communication avec les réseaux membres -Faiblesse dans la documentation	- Formation de tous les réseaux fonctionnels membres du RAP+AO en gestion de réseaux et communication - connexion du RAP+AO à l'Internet	50%	-le RAP+AO encourage activement ses membres à l'échange d'information -Disponibilité du plan de marketing	-mettre en application les compétences reçues en matière de gestion de la communication et de l'information ; -former et recycler les membres en matière de communication ; -mettre en place un code éthique en matière de communication ; -recruter un chargé de communication au moins bilingue ; -rédiger et diffuser le rapport annuel aux parties extérieures ; -mettre en place un plan de communication ; -veiller à la mise en application du plan marketing ;
6. Promotion et mobilisation des ressources	26%	Aucune	-Faible connaissance de son environnement interne et externe -Absence de plan de mobilisation des ressources -Faible compétence en négociation	- formation de la secrétaire exécutive, du président et d'un membre du réseau en marketing et développement des ressources - Appui à l'élaboration d'un plan marketing	42%	-la connaissance claire du réseau de son environnement - compétences des membres en négociation, présentation et représentation	-anticiper la rupture de ressources -mettre en place un plan formel de mobilisation de ressources -créer une base de données des partenaires et faire la mise à jour régulière ; -négocier des appuis techniques auprès des partenaires pour l'élaboration de projets de grande envergure ; - Etablir les TDR des experts/consultants -identifier les experts dans les domaines clés des interventions du RAP+AO ; Signer un contrat de service avec les consultants, cabinet d'expertise - S'appuyer sur les réseaux pays pour identifier ces experts
7. Partenariat et réseautage	38%	-Réseau encourage les membres à établir des partenariats -Forte volonté des partenaires à appuyer le	-Faible exploitation de son potentiel de réseautage malgré tous les atouts	la formation de tous les réseaux membres	70%	-association à une gamme d'organisations partenaires complémentaires (SWAA, WANASO, le réseau des	- consolider les partenariats existants (réseaux sous régionaux, les institutions sous régionales, régionales, internationales), - Elargir les partenariats - Concrétiser les partenariats par la signature de Mémoires d'entente avec les réseaux sous régionaux, les

		réseau				religieux...) -le réseau encourage les parties prenantes internes à établir des partenariats et les entretenir - les membres et le personnel du réseau comprennent en quoi leur travail est lié à celui des organisations partenaires	institutions sous régionales, régionales, internationales, les Universités, les Centres de formations, Créer un fonds de Solidarité sous régional.
8. Appui et soutien aux parties prenantes	18%	-Aucune	-Incompréhension et désaccords entre le secrétariat exécutif et les réseaux membres	- Appui technique de 3 réseaux membres : Burkina Faso, Niger et Ghana	50%	-Organisation de formations à l'intention des réseaux membres -Définition commune avec les organisations membres, des domaines techniques majeurs au niveau desquels l'appui doit être apporté.	- Elaborer des outils de collecte de données et de suivi évaluation des approches (définir les indicateurs, développer un plan de suivi évaluation, mettre en place un logiciel de suivi évaluation, - Apporter une assistance technique et financière aux réseaux nationaux - Susciter la contribution technique et financière des réseaux pays au réseau sous régional
9. Présence et représentation du réseau	48%	-6 réseaux pays fonctionnels	-10 pays sans réseau national fonctionnel	-Appui à la création de 4 réseaux fonctionnels : Niger, Ghana et Guinée	50%	Reconnaissance des représentants des réseaux par les autorités locales	- Soutenir les réseaux nationaux dans l'élaboration de leur plan stratégique - Appuyer la mise en place des secrétariats exécutifs des réseaux pays - Appuyer la redynamisation du réseau béninois - Appuyer les réseaux nationaux dans la décentralisation de leur activité - Renforcer les capacités techniques des réseaux membres

Graphique : Comparaison des résultats de 2004 et 2006 du RAP+AO



L'analyse du graphique montre une progression dans tous les domaines de gestion du RAP+AO. Les progrès se traduisent par une croissance de 2 à 34 points. Et les domaines les plus significatifs sont ceux de la gestion organisationnelle, Gestion financière, Partenariat et réseautage, Appui et soutien aux parties prenantes ou les écarts vont au delà de 30 points. Ces résultats se justifient par plusieurs facteurs.

A. Gestion organisationnelle

En effet, en matière de gestion organisationnelle, le rap est passé de 41% en 2005 à 75% en 2006, soit une évolution de 34 points. La forte croissance observée est imputable aux acquis dans le cadre du partenariat avec AWARE-HIV/AIDS. En effet, 2005, la gestion organisationnelle du RAP+AO était faible en raison de l'absence de siège et de personnel salarié minimum pour faire fonctionner le secrétariat, l'absence de statut juridique dans le pays d'accueil du secrétariat, l'absence de manuel de procédure et de gestion, la non compréhension du secrétariat exécutif de ses responsables vis-à-vis de ses réseaux membres, la non adaptation des statuts aux réalités du réseau et de leur faible diffusion. Le programme renforcement des capacités de AWARE-HIV/AIDS a appuyé le rap par le recrutement de 4 agents pour le secrétariat (secrétaire exécutive, assistance administrative, comptable, gardien), la location et équipement en matériel de bureau, ordinateurs et ligne téléphonique des locaux du secrétariat. Une analyse situationnelle du réseau a été faite pour aider les membres à identifier les forces et déficits organisationnel afin d'améliorer l'efficacité des stratégies. L'organisation par AWARE-HIV/AIDS de la première Assemblée Générale a permis de poser les fondements d'une gestion organisationnelle durable. Le coaching et le mentoring du secrétariat dans la gestion stratégique du réseau.

La majorité des recommandations de 2004 ont été appliquées. En ce qui concerne l'absence de statut juridique dans le pays d'accueil du secrétariat, l'absence de manuel de procédure et de gestion, la non compréhension du secrétariat exécutif de ses responsables vis-à-vis des réseaux membres, les nouvelles recommandations de 2006, prévoient d'éditer et diffuser les statuts et règlements intérieurs, compléter, éditer et diffuser le manuel de procédure, obtenir l'accord de siège du RAP+AO, finaliser, éditer et diffuser le plan stratégique.

B. Gestion financière

La gestion financière s'est considérablement améliorée depuis la dernière évaluation de 2005. Les défaillances en gestion financière s'expliquaient par l'absence de compte bancaire, de système comptable, de comptable ; et l'insuffisance de compétence en élaboration des plans d'action et de budget. Alors AWARE-HIV/AIDS a contribué au renforcement des capacités par le recrutement d'un comptable, l'appui à la mise en place d'un système comptable informatisé, le renforcement des compétences des membres du RAP+AO en planification et budgétisation. Désormais les fonds reçus sont déposés en banque, ce qui assure une plus grande crédibilité du RAP +AO auprès des bailleurs. Aussi, cela permet-il de dresser un état clair et régulier de la situation financière aux membres du réseau. Toutes fois, les participants, entre autres remarques, ont déploré la trop grande implication des partenaires dans la gestion financière du RAP+AO. Par conséquent les recommandations ont porté sur l'opérationnalisation effective de la trésorerie l'élaboration des plans d'action budgétés, l'installation du logiciel comptable ; la mise en application du système de gestion financière et comptable.

C. Partenariat et réseautage

Le domaine Partenariat et réseautage est passé de 38% en 2005 à 70% en 2006. L'insuffisance majeure était liée à la faible exploitation du potentiel de réseautage par le

réseau en dépit de tous ses atouts. A cet effet, AWARE-HIV/AIDS a favorisé la formation de tous les réseaux membres pour pallier cette situation. Aussi le RAP a-t-il encouragé ses membres à établir des partenariats et lui-même a entretenu avec des organisations sous-régionales au champ diversifié et pertinents, telles que la SWAA, WANASO, etc, ce qui explique les progrès accomplis à hauteur de 32 points.

D. Appui et soutien aux parties prenantes

L'appui et le soutien aux parties prenantes constituaient la plus faible notation de 2004 soit 18%. Mais, ce domaine a été hissé de 42 points à 50%, à la dernière évaluation de 2006. Les insuffisances étaient relatives à l'incompréhension et les désaccords entre le secrétariat exécutif et les réseaux membres. En effet, grâce aux missions de l'ambassadeur organisées par le RAP+AO dans les réseaux pays et les différentes formations appuyées par AWARE-HIV/AIDS le renforcement des compétences du RAP+AO dans trois de ses réseaux membres, Burkina Faso, Niger et Ghana..

Les progressions les moins significatives concernent les cinq autres domaines de gestion à savoir, gestion de l'information et de la communication, promotion et mobilisation des ressources, Gestion des membres, Gestion technique, Présence et représentation.

Les progressions sont respectivement de 20,16, 14, 7 et 2 points.

E. Gestion de l'information et de la communication

De 30%, la composante Gestion de l'information et de la communication est à 50% en 2006. Elle a enregistré une croissance de 20 points en raison de certains acquis dans le partenariat avec AWARE-HIV/AIDS. La situation d'alors se justifiait par l'absence de plan de communication, d'outils de communication, la faiblesse du degré de communication avec les réseaux membres, et l'insuffisance de la documentation. L'appui apporté par AWARE-HIV/AIDS relève de la formation de tous les réseaux fonctionnels membres en gestion de réseaux et communication, ainsi que la connexion du RAP+AO à l'Internet. Toutes ces dispositions ont permis d'améliorer la qualité et intensifier le circuit d'information du RAP+AO. Cependant, des efforts restent à faire parce que le retour de l'information n'est toujours pas une pratique systématique. Et selon les participants, cette situation pourrait être améliorée par l'exécution effective de certaines des recommandations de 2005. Il s'agit de l'élaboration d'un plan formel de communication, la mise en pratique des compétences déjà reçues en matière de gestion et communication. Entre autres actions, la formation et le recyclage des membres en matière de communication, la mise en place d'un code d'éthique en matière de communication, le recrutement d'un chargé de communication au moins bilingue, la rédaction et la diffusion du rapport annuel aux parties extérieures, le suivi de la mise en application du plan marketing constituent les actions à renforcer.

F. Promotion et mobilisation des ressources

Le module promotion et mobilisation des ressources a acquis 16 points en passant de 26% à 42%. Cette très faible progression s'explique selon les participants par le fait que le RAP+AO soit encore à un faible niveau de connaissance de son environnement interne et externe, l'absence de plan de mobilisation des ressources, et de l'insuffisance des compétences en négociation. Mais AWARE-HIV/AIDS a facilité la formation de 3 agents du RAP+AO en marketing et développement des ressources, et un plan marketing est en cours pour renforcer la politique de mobilisation des ressources du RAP+AO.

G. Gestion des membres

Avec la composante Gestion des membres, le RAP+AO n'a pas enregistré de grand progrès. De 61% en 2004, il en est à 75% en 2006 ; soit 14 points de croissance. Le réseau ne possédait pas de procédure pour faire participer les réseaux membres aux activités du secrétariat. Mais avec l'appui de AWARE-HIV/AIDS au développement du manuel de procédure administrative et financière, l'on note une implication effective des membres dans le processus de création et d'adhésion des nouveaux membres.

H. Gestion technique

Le domaine technique a progressé de 7 points, de 20% à 27% en 2006. Les difficultés alors rencontrées relevaient de la coordination des activités du réseau ; toutes choses favorisées par l'absence de plan de suivi et évaluation. Et avec la formation d'un membre en suivi et évaluation, l'on retient que chaque exercice de planification commence par une analyse des réussites et échecs par rapport au plan antérieur.

I. Présence et représentation

Évaluée à 48 % en 2004, la composante présence et représentation du réseau est passée à 50% en 2006. Le RAP+AO comptait seulement 6 réseaux pays fonctionnels sur les 16. Et avec l'appui de AWARE-HIV/AIDS, 4 autres réseaux pays ont été créés. Mais malgré la reconnaissance des représentants des réseaux par les autorités locales, il convient de développer des politiques plus dynamiques pour améliorer la représentativité du RAP+AO.

VI. PLAN D'ACTION DU RAP+AO

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
1. Gestion organisationnelle	-éditer et diffuser : les statuts et règlements intérieurs, le plan stratégique et le manuel de procédure -renforcer le personnel de la coordination -mettre en place les comités techniques -obtenir l'accord de siège du RAP+AO	1.éditer et diffuser : les statuts et règlements intérieurs, le plan stratégique et le manuel de procédure	Mettre en application les procédures de passation de marché Expédier à chaque réseau ou association et aux partenaires; distribuer à chaque grande rencontre internationale.	Secrétaire Exécutive	Fin Août		-Nombre de documents édités
		2 .renforcer le personnel de coordination	Recruter un chargé de communication et chargé de programme ; signer des conventions avec des consultants ou cabinets.	Secrétaire Exécutive	Fin Sept.		-Nombre de réseaux et partenaires ayant reçu les documents
		3 obtenir	Effectuer des	Conseil d'Administration	Fin sept.		-Chargés de communication et de programme recrutés

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
		l'accord de siège du RAP+AO 4 mettre en place les 5 comités techniques	démarches auprès des autorités ivoiriennes Identifier les membres ; leur adresser les lettres de participation au comité ; constituer les comités	Secrétaire Exécutive Conseil d'Administration	Fin sept. Fin Août		Accord de siège obtenu Nombre de comités techniques créés
2. Gestion des membres	-continuer le processus de mise en place des réseaux en Gambie, Guinée Bissau, Libéria, Sierra Leone , Cap Vert, Mauritanie -veiller au paiement régulier des cotisations des pays membres ; -renforcer le système d'information et de communication en tenant compte de la barrière linguistique	1. continuer le processus de mise en place des réseaux en Gambie, Guinée Bissau, Libéria, Sierra Leone Cap Vert, Mauritanie 2-renforcer le système d'information et de	Rédiger les TDR Envoyer les missions d'appui Gambie, Guinée Bissau, Libéria, Mauritanie Sierra Leone, Cap Vert, Recruter un chargé de communication au moins bilingue ;	Secrétaire Exécutive Conseil d'Administration Conseil d'Administration	Fin Juillet mi-Août/mi-sept Octobre		Draft du TDR disponible Nombre de missions réalisées Chargé de communication

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
		communication en tenant compte de la barrière linguistique 3 veiller au paiement régulier des cotisations des pays membres ;	Développer un plan de communication Développer des outils Envoyer des lettres, e-mail, SMS de rappel aux pays, téléphoner si nécessaire.	Secrétaire Exécutive Secrétaire Exécutive Trésorière	Novembre Décembre Décembre		recruté Plan de communication disponible Nombre d'outils disponibles Nombre de lettres, e-mail, SMS et appels téléphoniques de rappel aux pays envoyés
3. Gestion technique	-mettre en application le manuel de procédure ; -mettre en place un comité de plaidoyer ; -mettre en place un système de suivi/évaluation -créer la base des	-créer la base des données des associations membres	-Elaborer et valider les fiches de collectes de données -Faire remplir les fiches par les réseaux	Secrétaire Exécutive Secrétaire Exécutive	Octobre à Décembre Janvier 07		-Nombre de fiches élaborées et validées Nombre de réseaux ayant correctement rempli les fiches

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
	données des associations membres -diversifier les expertises au sein du SE	-mettre en application effective le manuel de procédure -mettre en place un système de suivi/évaluation -diversifier les expertises au sein du SE	-Compiler, traiter, analyser et utiliser Utiliser le manuel de procédure -Elaborer un plan de suivi évaluation - Mettre en application le plan -créer la base de données des compétences dans les associations -former/recycler les membres -Solliciter les	Secrétaire Exécutive Secrétaire Exécutive Secrétaire Exécutive Secrétaire Exécutive	Juillet 06 Août Janvier 07 Février 07 Juillet 06		Nombre de références faites au manuel de procédure -Disponibilité du logiciel de suivi -nombre d'associations ayant appliqué le TOCAT -Disponibilité de la base de données Nombre de membres formés et recyclés Nombre de fois où

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
			compétences				les compétences ont été sollicitées au sein du réseau
4. Gestion financière	-élaborer les plans d'action budgétisés -veiller à l'installation du logiciel comptable ; -rendre opérationnelle la trésorerie -mettre en application le système de gestion financière et comptable ;	1 élaborer les plans d'action budgétisés ; 2 veiller à l'installation du logiciel comptable ; 3 mettre en application le système de gestion financière et comptable 4 rendre opérationnelle la trésorerie	-Valider le plan d'action ; -Acquérir le logiciel, -former le comptable Alimenter les comptes du réseau	Conseil d'administration Secrétaire Exécutive Secrétaire Exécutive Partenaires	Fin Août Août Septembre Janvier 07		-Plan d'action validé ; Logiciel installé et opérationnel Comptable formé Comptes alimentés
5. Gestion de l'information et la communication	-mettre en application les compétences reçues en matière de gestion de la communication et de l'information ; -former et recycler les membres en matière de	1 recruter un chargé de communication au moins bilingue ; 2 mettre en	Lancer un appel à candidature Elaborer un plan de	Secrétaire Exécutive Secrétaire	Fin sept. Novembre		un chargé de communication au moins bilingue recruté Plan de

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
	<p>communication ;</p> <p>-mettre en place un code éthique en matière de communication ;</p> <p>-recruter un chargé de communication au moins bilingue ;</p> <p>-rédiger et diffuser le rapport annuel aux parties extérieures ;</p> <p>-mettre en place un plan de communication ;</p> <p>-veiller à la mise en application du plan marketing ;</p>	<p>place un plan de communication ;</p> <p>3 rédiger et diffuser le rapport annuel aux parties extérieures ;</p> <p>4 veiller à la mise en application du plan marketing ;</p>	<p>communication</p> <p>Rédiger le rapport</p> <p>Valider le rapport</p> <p>Diffuser le rapport</p> <p>Restituer le plan marketing aux membres des réseaux nationaux</p> <p>Organiser des missions d'appui à l'élaboration des plans marketing dans les pays</p>	<p>Exécutive</p> <p>Secrétaire Exécutive</p> <p>Conseil d'Administration</p> <p>Secrétaire Exécutive</p> <p>Coordinateurs de réseaux nationaux</p> <p>Secrétaire Exécutive</p>	<p>Décembre</p> <p>Janvier</p> <p>Février</p> <p>Juillet</p> <p>Février 07</p>		<p>communication disponible</p> <p>Draft du rapport disponible</p> <p>Rapport validé</p> <p>Nombre de réseaux et partenaires ayant reçu le rapport</p>

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
6. Promotion et mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> -anticiper la rupture de ressources -mettre en place un plan formel de mobilisation de ressources -créer une base de données des partenaires et faire la mise à jour régulière -négocier des appuis techniques auprès des partenaires pour l'élaboration de projets de grande envergure ; - Etablir les TDR des experts/consultants - identifier les experts dans les domaines clés des interventions du RAP+AO ; Solliciter les services des consultants ou cabinet d'expertise - S'appuyer sur les réseaux pays pour identifier ces experts 	1 mettre en place un plan formel de mobilisation de ressources	-Organiser une concertation des membres des réseaux;	Secrétaire Exécutive	Septembre		La concertation des membres est organisée
		2 créer une base de données des partenaires et faire la mise à jour régulière ;	-Elaborer un plan de mobilisation de ressource	Secrétaire Exécutive	Décembre		Disponibilité du plan de mobilisation des ressources
		3 -négocier des appuis techniques auprès des partenaires pour l'élaboration de projets de grande envergure	- Elaborer un canevas de collecte de données sur les partenaires	Secrétaire Exécutive	Décembre		Disponibilité du canevas
			-remplir le canevas	Secrétaire Exécutive			Nombre de partenaires enregistrés
			-Rencontrer les partenaires, leur adresser des requêtes,	Conseil d'administration	Janvier 07		Nombre de partenaires rencontrés et nombre de requêtes adressées
			4 - Etablir les TDR des experts/consultants -identifier les experts dans	Ecrire les TDR	Secrétaire Exécutive	Janvier 07	Nombre de TDR disponibles
		- Valider les TDR - Lancer l'appel			Nombre de TDR		

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requise?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
		les domaines clés des interventions du RAP+AO 5 - S'appuyer sur les réseaux pays pour identifier ces experts	d'offre ; - Signer une convention ; - Envoyer des communications aux réseaux nationaux ; - Recueillir leurs propositions	Conseil d'administration Conseil d'administration Secrétaire Exécutive	Janvier 07 Selon les réponses aux appel d'offre Décembre 06		validés Nombre de conventions signées Nombre de réseaux ayant reçu des communications Nombre de propositions reçues des réseaux nationaux
7. Partenariat et réseautage	- consolider les partenariats existants (réseaux sous régionaux, les institutions sous régionales, régionales, internationales, les	1- consolider les partenariats existants (réseaux sous régionaux, les institutions sous régionales,	-Ecrire les clauses du partenariat -Signer les clauses du partenariat	Conseil d'administration Conseil d'administration	Août Chaque semestre		Draft disponible Nombre de clauses de partenariat signées

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
			<p>référence d'utilisation du fonds</p> <p>Signer un protocole d'utilisation du fonds</p> <p>Ouvrir un sous-compte RAP+ AO</p>	<p>Secrétaire exécutive</p> <p>Conseil d'administration</p> <p>Secrétaire exécutive</p>	<p>Octobre</p> <p>Toute l'année</p> <p>Octobre</p>		<p>TDR</p> <p>Nombre de protocoles signés</p> <p>Un sous-compte RAP+ AO ouvert</p>
8. Appui et soutien aux parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer des outils de collecte de données et de suivi évaluation des approches - Apporter une assistance technique et financière aux réseaux nationaux - Susciter la contribution technique et financière des réseaux pays au réseau sous régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer des outils de collecte de données et de suivi évaluation des approches - Apporter une assistance technique et financière aux réseaux nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> -développer un plan de suivi et évaluation - Acquérir un logiciel de suivi et évaluation Former et/ou recycler les membres des réseaux nationaux Organiser des missions d'appui aux réseaux pour l'élaboration de leurs plans d'action et la 	<p>Secrétaire exécutive</p> <p>Secrétaire exécutive</p> <p>Secrétaire exécutive</p> <p>Secrétaire</p>	<p>Août</p> <p>Août</p> <p>Octobre Janvier Mars</p> <p>Suivant les</p>		<p>Disponibilité du plan de suivi et évaluation</p> <p>Logiciel installé et fonctionnel</p> <p>Nombre de membre de réseaux nationaux formés et/ou recyclés</p> <p>Nombre de mission d'appui organisée</p>

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
		- Susciter la contribution technique et financière des réseaux pays au réseau sous régional	tenue de leur Assemblée Générale Apporter un appui financier pour l'exécution de leur plan d'action Organiser de manière tournante les activités du RAP+ AO dans les pays Adresser aux réseaux des correspondances de rappels de paiement de cotisation annuelle	exécutive Conseil d'administration Conseil d'administration Secrétaire exécutive	demandes Suivant les demandes Suivant le programme d'activités Décembre		Nombre de réseaux ayant bénéficié d'un appui financier Nombre ayant abrité une activité du RAP+ AO Nombre de réseaux ayant reçu les correspondances de rappels de paiement
9. Présence et représentation du réseau	- Soutenir les réseaux nationaux dans l'élaboration de leur plan stratégique	- Soutenir les réseaux nationaux dans l'élaboration de leur plan stratégique	Recruter un consultant pour faciliter le processus d'élaboration de plan stratégique	Secrétaire Exécutive	Selon la demande		Consultant recruté

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Resources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
	- Appuyer la mise en place des secrétariats exécutifs des réseaux pays	- Appuyer la mise en place des secrétariats exécutifs des réseaux pays	Contribuer à l'achat d'équipements pour les réseaux	Secrétaire Exécutive	Selon la demande		Nombre de réseaux ayant bénéficié d'appui pour l'achat d'équipement
	- Appuyer la redynamisation du réseau béninois	- Appuyer la redynamisation du réseau béninois	Organiser une mission d'appui au Bénin	Secrétaire Exécutive	Mi-Août		Mission d'appui au Bénin réalisée
	- Appuyer les réseaux nationaux dans la décentralisation de leurs activités	- Appuyer les réseaux nationaux dans la décentralisation de leurs activités	Apporter un appui financier conséquent	Conseil d'Administration	Selon la demande		Nombre de réseaux ayant bénéficié d'appui pour la décentralisation de leurs activités
	- Renforcer les capacités techniques des réseaux membres	- Renforcer les capacités techniques des réseaux membres	Organiser des ateliers de formation et/ou de recyclage des membres	Secrétaire Exécutive	Octobre Janvier Mars		Nombre d'ateliers de formation et/ou recyclage organisés
			Faire participer les membres des réseaux nationaux aux rencontres	Conseil	Selon le		Nombre de membres de réseaux nationaux ayant participé aux

Composante	Recommandation	Niveau de priorité (1, 2, 3)	Pour la priorité 1 uniquement – Quelles actions spécifiques pour la mise en oeuvre de la recommandation?	Qui est la personne responsable de l'activité?	Quand est-ce que cette activité sera finalisée?	Ressources requises?	Indicateur de réalisation - Processus Résultat ou Impact
			internationales	d'Administration	calendrier des rencontres		rencontres internationales à travers le RAP+ AO

VII. PROCHAINES ETAPES

1. Présentation du plan stratégique aux membres
2. Choix d'activités à appuyer par le Projet AWARE-HIV/AIDS et les intégrer les dans le prochain Sous-Accord (une fois celui-ci élaboré).

VIII. CONCLUSION

Les résultats de cette évaluation à mi-terme des capacités de gestion du RAP+AO ont été jugés satisfaisants par les facilitateurs et les participants à l'atelier. Ils notent une progression globale de 20 points au terme de deux années d'appui technique et financier de AWARE-HIV/AIDS. En effet, de 36% en 2004, le RAP+AO est passé à 56% en 2006. Cette évaluation a permis de mettre en lumière les progrès réalisés depuis le premier TOCAT en 2004 et identifier également les nouveaux défis qui se présentent au RAP+AO.

Par ailleurs en tant que réseau de référence sous-régionale en matière de soutien aux personnes vivant avec le VIH/SIDA, le RAP+AO devra renforcer ses capacités de partenariat et réseautage.

LISTE DES PARTICIPANTS AU TOCAT 2006 DU RAP+AO

A insérer

Programme du TOCAT 2006 du RAP+AO

A insérer